

# Índice

<b>Prólogo</b> de Enrique Alcat .....	9
<b>Prefacio</b> de José Manuel Velasco.....	13
<b>Presentación</b> .....	23
<b>Introducción</b> .....	25
<b>1. Anticipa.</b> Las adversidades siempre ocurren.....	31
<b>2. Adapta.</b> Sé flexible ante el entorno .....	39
<b>3. Equilibra.</b> Lo emocional y racional y acertarás.....	49
<b>4. Equipo.</b> Supera cimas más altas y complejas.....	59
<b>5. Confía.</b> En ti mismo y en los que se lo han ganado...	71
<b>6. Lidera.</b> O apoya al líder. Convierte la visión en realidad .....	83
<b>7. Supera.</b> El logro es proporcional a nuestro propio límite.....	91
<b>8. Motiva.</b> Y sé capaz de motivar. Es lo más intangible del éxito .....	101
<b>9. Aprende.</b> Si solo ves la cima te perderás el trayecto	111
¡Se enfrentaron a las cimas más altas e imprevistas y las superaron...!	123

# Prólogo

*Supera tu cima* es la historia de cada uno de nosotros. Es o, al menos, debería serla ya que quien más o quien menos debe enfrentarse, tarde o temprano, a sus propios miedos y a su realidad cotidiana para superar las adversidades por un lado y nuestros propios techos mentales por otro. Es un libro que invita a la reflexión desde la experiencia vital del propio autor en la que combina de forma magnífica el reto de la superación constante del deporte y de su quehacer profesional íntimamente ligado al apasionante mundo de la comunicación.

La comunicación no es una ciencia exacta. Es un arte. Un arte no privativo de los grandes artistas sino de personas que se toman muy en serio algo tan sencillo y complejo al mismo tiempo como es poner en común una serie de informaciones con los que entendemos grupos de interés. La comunicación es muchas cosas y no es ciencia ni es exacta por mucho que hayan avanzado los estudios universitarios en materia de comunicación. Comunicación es anticipación. Comunicación es preparación. Comunicación es formación. Comunicación es mucho más que hablar bien y muchísimo más que, obviamente, hablar. Comunicación es poner en común. Todo comunica. Todo. Lo queramos o no, nos pasamos el día comunicando pero solo unos pocos, la inmensa minoría, prepara su comunicación para que sea eficaz. Sebastián Cebrián en esta obra nos comunica su experiencia pero, además, nos invita a la acción. Describe intenciones para convertirlas en acciones que nos deben llevar, después de esa reflexión, a la actuación. Y lo hace de la mejor forma que sabe: comunicando valores.

La comunicación, para que sea eficaz, debe prepararse. La antítesis de la comunicación es la improvisación. Los grandes comunicadores ni nacen ni se hacen: se forjan. Se forjan en el día a día, con independencia de su profesión, cultura y posición social porque cualquier persona puede mejorar su comunicación. Incluso aquellas personas que aducen timidez, seriedad, distancia o miedo al ridículo. El déficit comunicacional es, en muchas ocasiones, un tema cultural. No se nos enseña en el colegio o en la escuela a hablar en público. El miedo es paralizante y el temor al ridículo cortocircuita lo que en otras culturas, como la americana, por ejemplo, es algo tan natural como para un español celebrar la victoria en un campeonato europeo o mundial de fútbol.

Estas líneas que estás leyendo tampoco son fruto de la improvisación. Conozco al autor de este libro desde hace años, lo que me confiere al menos un conocimiento profundo y profesional de su trayectoria. Es cierto que el halago debilita y que los prólogos y epílogos literarios, como las recomendaciones en LinkedIn, son buenos o excelentes por definición. En este caso, además, el halago es real. Decía/digo que conozco a Sebastián Cebrián y conozco su buen hacer profesional como director general de la Asociación de Directivos de Comunicación y puedo afirmar que *Supera tu cima* es una obra de arte porque, como he dicho, la comunicación no es una ciencia, sino un arte, y la escritura de un libro de narrativa empresarial es el arte en estado puro.

La actualización y puesta al día de este libro, obra de arte, dependerá de ti, no del autor. Es un libro que, como decía, te invita de forma generosa a la acción para subir los kilimanjaros que tenemos y que se presentan, muchas veces de forma inesperada, en nuestras vidas.

El libro que tienes en las manos no es fruto ni de la casualidad ni de la improvisación. Me atrevería incluso a decir que tampoco del interés por el porcentaje que se lleva el autor por libro vendido. No, para nada. *Supera tu cima* es

una aportación útil, amena, práctica y necesaria para que mejores, para que crezcas y para que superes la carrera de obstáculos y que confíes en tus posibilidades que son muchas más de las que piensas aunque igual nunca pensaste, ni por causalidad, que las tenías.

Este libro —que es mucho más que un conjunto de páginas— no te hará escalador profesional por arte de magia. Pero, si algún día no muy lejano se presenta una gran montaña que escalar, saldrás, como mínimo, airoso. Incluso, reforzado. *Supera tu cima*, sin duda alguna, mejorará tus capacidades y habilidades que no sabes que tienes porque nadie, tal vez, te ha enseñado a sacar la fuerza que todos llevamos dentro con rigor y método para lograr el objetivo de la superación constante.

El libro de Sebastián Cebrián está muy cuidado. No tengas prisas por acabarlo porque no es un libro para leer. Es un libro para aprender. Me río de las críticas que tienen algunos libros falsamente tildados de autoayuda cuando en realidad debieran considerarse, sencilla y llanamente, de ayuda. Este libro te ayudará, si tienes la dosis de humildad suficiente, a pasar a la acción con convicción. Cada párrafo destila sabiduría concentrada de muchos años de experiencias y de vivencias. La experiencia, dicen, es un grado y, en este caso, se suman experiencias personales y profesionales «de altura», la que el autor ha podido divisar en múltiples frentes y cuya mejor síntesis se concentra en este libro.

Gracias Sebastián. Los clásicos perduran con el tiempo y *Supera tu cima* ya es un clásico porque la experiencia vital en clave positiva siempre será un referente para conseguir nuestros objetivos a pesar de las dificultades o, precisamente, gracias a ellas.

**Enrique Alcat**

Director del Programa Superior en Gestión Empresarial y  
Dirección de Comunicación del IE Business School-Dircom

# Prefacio

## De La Pedriza al Kilimanjaro

Nunca pensé que hollaría la cima de África, el pico Uhuru, situado a 5.891 metros de altura sobre el nivel de un mar universal a cuya vera nací. Y nunca lo había imaginado simplemente porque las alturas no formaban parte de mi agenda vital.

Sin embargo, siempre había sentido atracción por las montañas y los charcos, aunque por orden inverso en cuanto a su importancia. Cuando era un infante mi madre decía que no ganaba para botas porque no había charco alguno que se me escapara; en Asturias, la tierra en la que me crié, la lluvia es frecuente y abundante. Y mis compañeros de trabajo dicen ahora algo similar: que me gusta mojarme en los charcos, al tiempo que reclaman un plus salarial para zapatos porque intento ir andando a todos los sitios.

Si combinamos montaña, botas, charcos y caminar comenzará a entender el lector el porqué del desafío que compartí con Sebastián Cebrián, el autor de este libro, y mi gran amigo Ángel González Menéndez.

El origen de la aventura se sitúa en una conversación supestandamente inocente iniciada por el propio Sebastián un año antes de que nos plantásemos en África inconscientes del sufrimiento al que estamos a punto de enfrentarnos. Con el siempre socorrido recurso de «un amigo me ha dicho que...», el autor y promotor me situó ante un nuevo charco, ¡menudo charco!, todo un océano de ambiciones, miedos, deseos y retos.

Como una compañera de profesión me diría más tarde: «en los 40 el macho necesita reafirmarse enfrentándose a un gran desafío, demostrar que su fertilidad está incólume». Tal vez sea esta una versión que mi propio orgullo masculino se negó a aceptar entonces y se niega a admitir ahora, porque creo la gran motivación del Kilimanjaro no es fruto de la vanidad, sino del impulso de retarme. Es la necesidad, mi necesidad, de desbordar las fronteras racionales para sumergirme en el mundo de los sueños posibles, en el más allá de una realidad que a menudo se vuelve anodina y recurrente.

Este sueño, luego tornado en pesadilla y finalmente en relato épico, tuvo su segundo episodio cuando, esta vez con sincera inocencia, trasladé la sugerencia de Sebastián a los cuatro amigos con los que me reúno sábados y domingos a tomar el aperitivo tras haber jugado un partido de pádel a primera hora de la mañana. Siempre en la misma mesa y casi siempre ocupando las mismas posiciones y defendiendo las mismas posturas. Una recurrencia que, lejos de ser cansina, resulta oxigenante para la circulación afectiva de cinco buenos amigos, cuatro buenas personas y yo mismo.

El tercer vermú hizo su efecto y, como suele ocurrir en estos casos, el más afectado por el alcohol tomó la iniciativa y, nunca mejor dicho, se subió al monte. Solo Ángel, y tal vez tímidamente Pedro, creyeron que el proyecto, del que ejercí como portavoz, no era una entelequia. Pasaron las semanas, sin que por supuesto nos atreviésemos a decir una sola palabra en nuestros respectivos hogares, y el deseo comenzó a crecer en el interior de Ángel y en el mío. Al fin y al cabo, Ángel había consumido muchos veranos en La Pedriza, un coqueto macizo granítico situado en las estribaciones de la sierra del Guadarrama, en la comunidad de Madrid, cuyas piedras se vanagloria de conocer como nadie.

Ya sabíamos que la racionalidad más acusada de nuestros tres compañeros de pádel, el aperitivo y alguna que otra

aventura gastronómica les alejaría de la montaña. Pero nosotros ya sentíamos la llamada de África, ese continente que asusta y atrae al mismo tiempo y cuyo desconocimiento provoca misterio. Una película personal a mitad de camino entre el *thriller* y el drama que bien podría titularse *De La Pedriza al Kilimanjaro*.

De hecho, realizamos el entrenamiento en la misma Pedriza, mediante dos marchas desde el aparcamiento de Cantocochino hasta el bar que se encuentra a 150 metros, después de dar una vuelta de 45 minutos en cada sentido por la autopista de montaña que constituye el circuito que recorre esta parte de la sierra madrileña. Nuestro destino más ambicioso fue la Charca Verde, 500 metros río arriba desde donde se filmaron algunas escenas de *Sansón*. Así nos lució el pelo cuando tuvimos que enfrentarnos a las interminables rampas del volcán situado entre Tanzania y Kenia.

Llegó el día en el que teníamos que realizar el primer pago para asegurar la reserva, y lo hicimos. Entonces nuestras familias comenzaron a sospechar que el viaje no era una fanfarronada, sino una posibilidad cierta. Sospecha que se confirmaría seis meses más tarde cuando comenzamos a reunir el material necesario para la ascensión. Y que se convertiría en drama familiar una semana antes de que viajásemos a Tanzania desde Madrid vía Ámsterdam.

Y así fue cómo, un sábado de agosto de 2010, aterrizamos en el aeropuerto de Moshi, la localidad más cercana a la cima de las nieves perpetuas, en la que nos enfrentaríamos ya a la primera dificultad añadida de la gran excursión: la mochila de Sebastián y la mía se quedaron por el camino.

A esta primera contrariedad se sumaría inmediatamente después una segunda, aunque de menor gravedad: el cambio del hotel elegido, el único digno de la ciudad, por el *hostal Zebra*, un antro situado en una calle sin asfaltar, habitado

por los mosquitos y con la intranquilizante imagen de una televisión de hace 30 años encarcelada entre rejas y candados para evitar su robo. Y allí, a las 23 horas y un minuto, en un vestíbulo presidido por una cabeza de cebra, se consumó la tercera incomodidad del día: el personal del comedor se negó a darnos la cena porque su horario de trabajo terminaba a las 23 horas. La cuarta calamidad de tan larga jornada tiene que ver con los mosquitos y los ronquidos, pero la elegancia me impide identificar al culpable de los segundos.

Al día siguiente, una vez pertrechados con ropas alquiladas en el hotel desde el que partía la expedición, una furgoneta nos situó en la entrada del parque del Kilimanjaro, a 1.700 metros de altitud, cuatro kilómetros y 200 metros de desnivel por debajo de nuestra meta.

A partir de aquí comienza el relato de Sebastián quien, con un estilo directo, extrae conclusiones de las distintas experiencias que cada uno de nosotros acumuló durante los cuatro días de ascenso y dos de descenso.

Si Ángel y yo hubiésemos escrito este libro, el resultado sería parecido, pero distinto, porque cada uno de nosotros vivió la aventura desde el exterior hacia su más profundo interior. En mi caso, el mayor hallazgo del Kilimanjaro fue constatar que mi mente es más fuerte que mi cuerpo y ello me convierte en un personaje peligroso para mí mismo. Mi cima mental está por encima de mi meta física, tal vez porque entiendo el abandono como un fracaso y me cuesta aceptar que en ocasiones la mayor victoria es una retirada a tiempo.

A esa gran enseñanza personal siguen otras muchas, algunas latentes, que la montaña extrajo mediante el esfuerzo y otras que son ya constantes en el camino de la vida. Las he resumido en seis grandes ideas, grandes por su sencillez:

- Siempre hay que seguir un camino. Tal afirmación puede resultar obvia, pero no lo es tanto si pensamos en la



gran cantidad de atajos que el propio camino nos ofrece en cruel tentación. En la montaña debes seguir la senda marcada, que es la que ha sido trazada por la experiencia y, en consecuencia, no solo garantiza que estás en la buena dirección hacia el destino predeterminado, sino que es la más segura.

Es verdad que salirse del camino, transgredir la dirección de la mayoría, puede conducir a un descubrimiento, pero para que merezca la pena tal riesgo es necesario tener claro el destino. Alterar el rumbo sin cambiar la meta. Y, desde luego, hay que asumir los peligros que tal decisión implica y, por lo tanto, extremar las precauciones.

- Hay que tener presente la meta. Los montañeros acabamos encontrando placer en el camino. Ello es así porque tenemos una meta, un destino que nunca es un final. Vagar sin rumbo, caminar por caminar puede servir como escape para una situación de estrés; incluso en esa circunstancia la meta es el círculo.

Pensar en la cima ayuda a conseguirla porque proporciona fuerza y determinación. Ocurre lo mismo en el entorno empresarial: la visión confiere un sentido superior a la misión. Una empresa o gestor que solo se mueve por la misión estará dando vueltas sobre sí mismo, con su desempeño como única referencia. La visión hace que la mirada descanse en el horizonte y supere las dificultades del presente.

- Dosificar las fuerzas. Los caminos que merecen la pena suelen ser largos. Y siempre queda el regreso. Si se intenta forzar el ritmo para llegar antes, puedes desfondarte y entonces el retorno se vuelve eterno. Hay que coger el ritmo que cada cual es capaz de establecer o dejar que el grupo tire de ti.

En el ámbito laboral, siempre se puede correr más; sin embargo, ello no garantiza que se llegue antes al destino. Y en la vida la mejor forma de alargar el fin es degustar el camino, vivir cada día como si fuese el último con la convicción de que no lo será.

- Dejarse guiar. Las referencias son fundamentales. El guía te dirige, te da seguridad, reduce tus inseguridades, te insufla confianza.

Es el mismo papel que desempeñan los mentores y los *coach*. No hay que esperar a los estertores de la vida para descubrir y valorar a aquellos que te han ofrecido generosamente sus consejos. Cuanto antes los identifiques, primero sabrás apreciar su ayuda.

- Ir preparado para la contingencia. Los montañeros sabemos que en la montaña la meteorología puede cambiar en apenas un instante. Ello implica que debes ir preparado para el calor, el frío, la lluvia y el viento. Es un lugar en el que te puedes encontrar las cuatro estaciones en un mismo día.

Los conocimientos y la experiencia son el equivalente al equipamiento técnico, fundamentalmente la ropa, en el entorno alpino. Prepararse incluye estar dispuesto a renunciar al ascenso. La prudencia es la mejor compañera en circunstancias adversas. Detenerse y esperar a que el temporal amaine pensando que toda ida tiene su vuelta.

- Asumir que la cima es solo una etapa. Hay que pensar en la meta, pero esta es solo el punto que marca el final de una etapa. La felicidad está en el camino, que se debe degustar. Cada paso, cada mirada, cada bocanada de aire fresco que respiras es un momento único, irrepetible. La mayor recompensa es sentirse intensamente vivo.

Decía Ingmar Bergman que «envejecer es como escalar una gran montaña; mientras se sube las fuerzas disminuyen, pero la mirada es más libre, la vista más amplia y serena».

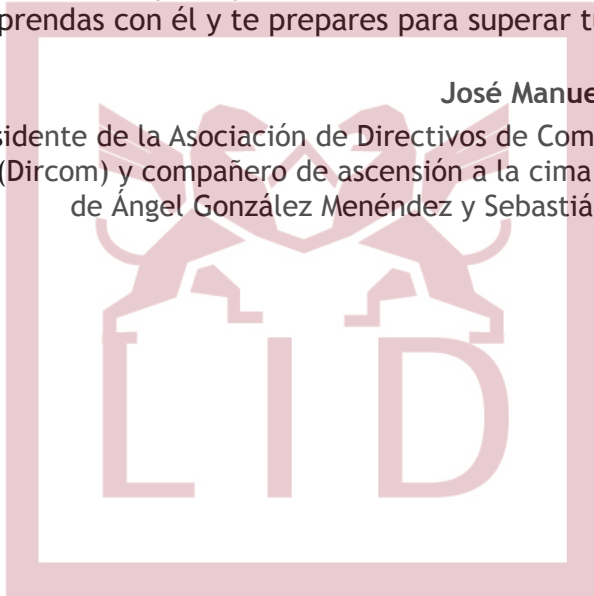
La montaña es libertad, esperanza, esfuerzo, recompensa, riesgo, amenaza, camino, cima, ascenso y descenso... como la vida misma.

La montaña enseña.

Ahora te invito a que sigas el relato de Sebastián Cebrián, a que aprendas con él y te prepares para superar tus cimas.

**José Manuel Velasco**

Presidente de la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom) y compañero de ascensión a la cima de África de Ángel González Menéndez y Sebastián Cebrián



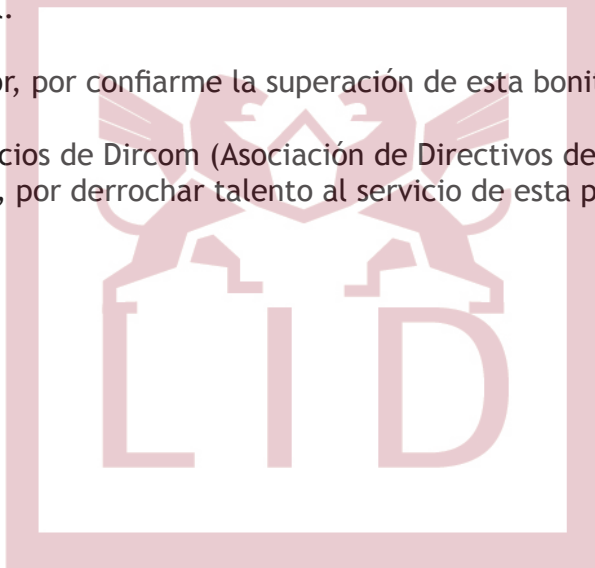
# Agradecimientos

A Enrique Alcat, por ser el influenciador positivo.

A José Manuel Velasco, por ser y ejercer de referente profesional.

Al editor, por confiarme la superación de esta bonita cima.

A los socios de Dircom (Asociación de Directivos de Comunicación), por derrochar talento al servicio de esta profesión.



# Presentación

*Supera tu cima* es un libro de gestión empresarial o *management* dirigido a todo tipo de perfiles profesionales: directivos, emprendedores, empresarios, asalariados por cuenta ajena, profesionales autónomos o profesiones liberales. Personas que están obligadas a superar a diario cimas de todo tipo, circunstancias adversas implícitas en nuestra propia existencia que muchas veces nos sobrepasan o no sabemos cómo abordarlas o enfrentarnos a ellas.

Este es un libro de ayuda que busca fomentar la autoestima y la confianza en uno mismo. El objetivo es superar nuestros problemas cotidianos. Las recetas son sencillas pero muy útiles: ser flexible, realista, saber que se llega más lejos cuando las cosas se hacen en equipo, apoyarse en un líder o saber liderar, tener confianza en uno mismo, espíritu de superación, buscar siempre la motivación y una actitud positiva ante las cosas y la vida son las claves para conseguir superar nuestras cimas diarias.

La obra se escribe desde la experiencia vital de que es posible superar cimas que, a priori, pudieran parecer inaccesibles para el común de los mortales. Pese a estar escrita por un amante al deporte, que ha superado muchos retos, nunca se había enfrentado a una adversidad tan compleja. Es la visión de un individuo que jamás ha estado a más de 3.000 metros de altitud pero que cree que es posible superar una cima de 6.000 metros, el Kilimanjaro, el techo de África, y lo consigue: ¿cómo?

Este relato recoge un aprendizaje único. Comparte una experiencia plagada de adversidades y soluciones que te harán

superarte y vencer los problemas diarios a los que te enfrentas. Hacer cumbre a esa altitud requiere una gran fortaleza mental y capacidad para adaptarse a entornos hostiles, desconocidos y cambiantes. No solo es una cuestión de determinación, sino que también precisa de ilusión, tenacidad y paciencia. Generar confianza en uno mismo y en los que te ayudan a conseguirlo y aplicar, en cada paso, los principios básicos que te llevan hasta las cumbres más altas, más complejas. En swahili, la lengua de Tanzania, *hakuna matata* significa «no hay problema»; yo me permito añadir... ¡solo soluciones!



# Introducción

«He sido un hombre afortunado:  
nada en la vida me fue fácil».

Sigmund Freud, médico y neurólogo austriaco  
(1856-1939)

La linterna ajustada a mi frente ilumina la esfera de mi reloj Suunto último modelo. Son las 3.40 de la madrugada. Altitud: 5.420 metros. Temperatura ambiente: 13 grados bajo cero. Aturdido y agotado, me cuesta mantener la verticalidad. Tengo una extraña sensación de sueño. Giro la cabeza y distingo en la oscuridad la silueta de Ángel:

—¿Cómo estás? —le pregunto.

Ángel es soldador y tiene 49 años. Complexión y altura media. Fumador de un paquete diario de Winston que, como toda práctica deportiva, juega al pádel un par de veces por semana.

—¡Poa, poa! —responde en swahili.

Significa que se encuentra bien, pero no está bien o, por lo menos, está igual de mal que yo. Ha superado sus previsiones más optimistas sobre lo lejos que sería capaz de llegar en el mayor reto físico de su vida. Algo que comparte con todos nosotros: subir a la cumbre del Kilimanjaro, en Tanzania, que con sus 5.895 metros de altitud es el techo del continente africano.

Miro hacia delante. Me resulta difícil levantar la cabeza. Cada gesto implica desgaste físico, sufrimiento. Mi linterna

ilumina las botas de José Manuel. Me precede en la lenta y penosa marcha hacia la cima, paso a paso.

José Manuel es directivo. Tiene un puesto de alta responsabilidad en una multinacional. A sus 45 años practica deporte de forma habitual. Está acostumbrado a trabajar bajo presión y exigencia pero esta es una situación totalmente nueva. Aquí se impone la preparación física, la adaptación a la altura, la convivencia con un entorno agresivo, un entorno que trastoca por completo nuestras reacciones. Aunque estamos todavía lejos de la cumbre, hace ya muchos metros que superamos nuestra cima más alta.

Por detrás de Ángel sube María. Irlandesa y cuarta componente del grupo. La rebautizamos como «Brave María» [María la Valiente] por su fortaleza física y mental y su excelente capacidad de adaptación a la altura. Deportista profesional, todos asumimos desde el principio que haría cima.

El viento arrecia. A mi mente acuden decenas de pensamientos: mi familia, mis sueños, mi trabajo. A mis 43 años dirijo una asociación profesional de directores de comunicación. Acostumbrado a liderar equipos y trabajar bajo presión focalizada a la consecución de objetivos, intento dar lógica a las razones por las que he decidido venir a sufrir a este lugar. Me siento agotado, tengo ansiedad pero también expectación e ilusión.

Estoy aquí por mi afán de superación, porque me gusta vencer adversidades y demostrar que querer es poder. Quiero conocer mis reacciones en situaciones límite, aprender de gente diferente, perspectivas y situaciones cambiantes; vivir intensamente una gran experiencia vital. Gustave Flaubert, escritor francés del siglo XIX, define esta sensación al afirmar que «a un alma se le mide por la amplitud de sus deseos, del mismo modo que se juzga de antemano una catedral por la altura de sus torres».

Pese a que físicamente estoy preparado y el deporte forma parte de mi actividad habitual, lo cierto es que nunca he estado a más de 2.800 metros de altitud. Cuando seis meses



atrás comento a José Manuel y a Ángel que, desde hace años, quiero enfrentarme a este reto, aceptan intentarlo conmigo. No solo decidimos hacerlo, sino que vamos hacia la cima por la ruta Machame, una de las más largas y complejas.

Aquella montaña nos pone al límite físico y mental pero como dijo el filósofo griego Aristóteles en el siglo IV a. C.: «en las adversidades sale a la luz la virtud». Aquel era, sin duda, un gran reto para montañeros de perfil bajo como nosotros. El Kilimanjaro es el pico más alto del continente africano y forma parte del grupo conocido como «las siete cumbres» (las montañas más altas del mundo en cada uno de los continentes).

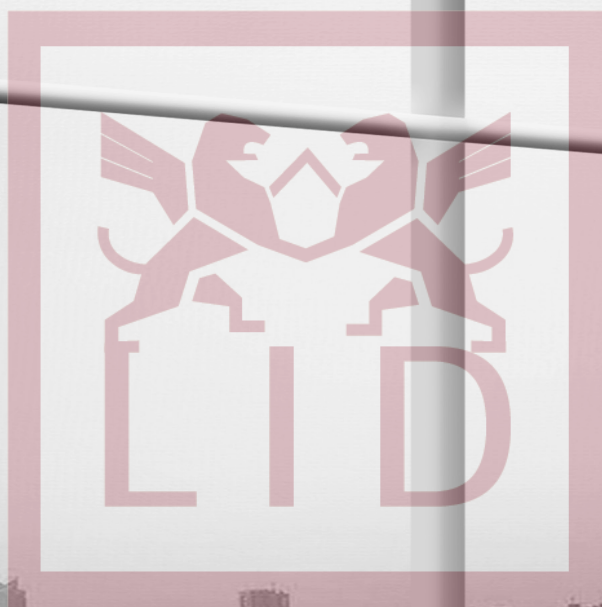
Es también la cuarta montaña más prominente del planeta, desnivel mínimo que debemos descender desde la cumbre para llegar a otra montaña más alta. Solo el Everest, en Nepal; el Aconcagua, en Argentina; y el monte McKinley en Estados Unidos, superan al Kilimanjaro en prominencia.

Otro de sus signos de identidad es ser el único pico del mundo con 6.000 metros que puede coronarse sin ningún tipo de conocimiento técnico en escalada. Esta es una de las razones por la que miles de montañeros y alpinistas de todo el planeta intentan y hacen cumbre en este coloso. Entre ellos, algunos adolescentes y personas de avanzada edad.

No obstante, el perfil medio de los que deciden aventurarse a subir esta cima —a través de sus distintas rutas— es bien diferente. Suelen ser montañeros con experiencia y buena o gran forma física, amantes del deporte y de la aventura en general y sobre todo jóvenes, más jóvenes, mejor preparados y con más experiencia que nosotros.

Visto a la inversa, la montaña, al menos, no resaltó nuestras diferencias. Al contrario, nos igualó porque a todos nos exigió lo mismo, lo máximo, y lo hizo sin distinción. Charles de Gaulle, el que fuera presidente de la República francesa, asegura en los años sesenta que «la dificultad atrae al hombre de carácter, porque es en la adversidad donde el verdadero hombre se conoce a sí mismo».





# Anticipa. Las adversidades siempre ocurren | 01

«Las acciones correctas para el futuro son la mejor disculpa de las equivocaciones del pasado».

Tryon Edwards, teólogo norteamericano (1809-1894)

La bombilla mugrienta colgada del techo destella de forma intermitente, como si tuviera vida propia. Sin embargo, no es recomendable intentar apagarla. El enchufe desvencijado amenaza con utilizar mi cuerpo como toma de tierra.

Me armo de valor y lo consigo, apago la luz. Se hace la oscuridad en la habitación de aquel hotel sorprendente (por definirlo de una forma amable) de Moshi (Tanzania), una ciudad levantada sobre la mismísima tierra de los masai.

El zumbido de un par de mosquitos que buscan objetivos en la habitación no es precisamente tranquilizador. El paludismo es endémico en la zona y las camas no tienen mosquiteras. Intento tranquilizarme y pienso que estoy vacunado contra la malaria pero la reflexión no me convence y me tapo hasta las cejas. El frío no es lo que me obliga a desaparecer bajo la sábana. Me encojo e intento dormir en posición fetal. Creo que lo consigo.

El hotel no responde a los estándares de calidad y limpieza europeos, pero estamos en África. No deja de ser otra de las sorpresas iniciales de un viaje en el que preveíamos pernoctar en otro hotel, del que nos desvían por sobreventa.

Tampoco es relevante no haber cenado. Nos cierran el restaurante y no hay alternativas.

Una cadena de contrariedades se precipita en escasas horas. La más grave amenaza incluso con llevarse al traste el objetivo de un viaje planificado desde hace meses.

La cinta transportadora de equipajes del aeropuerto de Arusha vuelve a dar la vuelta y se cumplen las peores premoniciones. Una maleta verde, que parece de adorno, es el único bulto que por quinta vez pasa ante nosotros, en solitario y sobre la cinta.

Ángel ya ha cogido su equipaje pero el de José Manuel y el mío han desaparecido. Las botas de montaña, ropa técnica contra el frío, ropa interior, sacos de dormir, todo, absolutamente todo lo que necesitamos para hacer cumbre está en aquellas maletas.

La cola para reclamar el extravío es tan larga como el tiempo de espera. Amontonados, una veintena de resignados viajeros explicamos las características de nuestras maletas desaparecidas.

En mi macuto perdido hay muchas cosas pero lo que más echo en falta son mis botas de montaña. Adaptadas a mis pies, usadas en decenas de kilómetros, son claves para hacer cima y debo empezar a olvidarme de ellas. La sensación es parecida a la del entrenador que pierde a su mejor jugador en el calentamiento previo al partido, justo antes de empezar y contra el mejor equipo posible.

La cosa no acaba ahí. El entrenador no tiene alternativas para sustituir al jugador lesionado y yo no puedo convertir mis zapatillas de correr en las botas extraviadas. Pierdes al mejor jugador y juegas contra el mejor equipo y con uno menos, difícil comienzo.

Observo mis pies. Elijo mis zapatillas para hacer más cómodo un viaje de más de catorce horas en avión y con escalas.

Intento justificar una decisión desacertada. Debí ponerme las botas para el viaje ya que ahora contaría con ellas para una ascensión que sabía que discurría por un terreno accidentado, con barro y jornadas de frío intenso. Pretender subir con las zapatillas parece una temeridad, es como querer cruzar el desierto sin agua, sin camiseta y sin protección solar. Napoleón Bonaparte, militar y gobernante francés del siglo XIX, dijo: «la palabra imposible no está en mi vocabulario». Me aplico el dicho.

—Sí, es de color rojo, un macuto militar rojo —explico al funcionario de turno que parece recién asignado a la ardua tarea de atender a los «sin equipaje».

El funcionario ofrece, ante la falta de soluciones, una sonrisa que parece sincera. Comparte la misma sonrisa con cada uno de los 20 viajeros que están en una situación similar a la mía; entre ellos José Manuel, otro de los afectados.

Tras varios minutos de duelo por lo perdido, lamentamos el hecho de no haber podido contar con al menos uno de los dos equipajes. Nos hubiera permitido compartir ropa porque somos de altura similar. Ya da igual, los astros están en nuestra contra.

El empleado nos confirma que una de las maletas está en Ámsterdam, el aeropuerto en el que hicimos escala desde Madrid. La otra no aparece. También puede que lleguen o que no a Arusha en próximos vuelos. «Se va a intentar», nos dicen. En cualquier caso, nunca antes de la noche siguiente. Demasiado tarde para nosotros. En escasas horas, a la mañana siguiente, iniciamos ruta hacia la cima.

Las luces se apagan en el aeropuerto. Anuncian la vigilia de vuelos para las próximas horas o quizás días, quién sabe. La conversación con el funcionario finaliza. Jean Dolent, escritor y crítico de arte francés, que vivió entre 1835 y 1909, siempre dijo que «la desesperación es el dolor de los débiles» y nosotros no estamos en ese grupo.

En la habitación del hotel intento aplicar racionalidad a mi situación. Busco soluciones a imposibles porque no tengo elección, voy a subir una montaña de 6.000 metros con temperaturas bajo cero, en camiseta de manga corta, con un pantalón de deporte, unas zapatillas de correr y unos calcetines de tenis.

Estoy muy cansado. El día ha sido largo y difícil pero lo que está por venir es todavía más exigente. Buscaremos soluciones en cuanto se pueda. Mañana por la mañana. Asumo que siempre existen adversidades pero también que la dimensión de las mismas me sobrecoge.

Dwight Eisenhower, el militar, político y expresidente de Estados Unidos (1860-1969), dice que «un plan no es nada pero la planificación lo es todo». Lo cierto es que siempre tuvimos un plan e incluso creíamos tener la planificación bien amarrada pero no es así. Miguel Costa, profesor del Instituto de Empresa (IE) y director de Marketing de la Universidad SEK, asegura que «un buen plan o una buena idea empresarial es un buen punto de partida, pero puede ser un fracaso si no tiene detrás un proceso reflexivo, ordenado y estructurado que posibilite su consecución».

Debí haber viajado con mis botas de montaña puestas, incómodo pero práctico. Pude haber llevado conmigo la principal prenda de abrigo y ahora la tendría o haber echado algo de ropa interior y calcetines en la mochila que llevaba como equipaje de mano.

Encuentro en la mochila un gorro y unos guantes, pero no están allí por previsión si no porque me faltaba espacio en el macuto que facturé. Mi situación es complicada. De hecho corro el riesgo de fracasar antes de intentarlo. Dura reflexión para alguien que lleva seis meses preparando un reto. Ahora todo pende de un hilo, uno muy fino, pero me encuentro aquí y no voy a rendirme. Lao-Tsé, filósofo chino del siglo IV a. C., afirmó que «un viaje de 1.000 millas empieza con el primer paso».

## ANTICIPA

Asumir que las adversidades siempre existen es clave. En primer lugar, te permite anticiparte a las mismas e incluso evitarlas si tienes la solución antes de que surjan los problemas.

En segundo lugar, el hecho de conocer las soluciones a las posibles eventualidades, te da la tranquilidad y el conocimiento de cómo puedes y debes reaccionar.

En tercer lugar, estás mejor preparado física y mentalmente para superar los problemas. Es decir, puedes anticipar, definir y concretar aquellos métodos, herramientas y necesidades que precisas para superar tus cimas.

Debes, por ejemplo, preocuparte de recibir la formación adecuada para enfrentarte mejor a los retos futuros de tu desempeño profesional o dotarte de las herramientas que faciliten tu trabajo e, incluso, tu vida.

La anticipación es clave en la superación de tus retos diarios y aumenta tus posibilidades de éxito.





